

La boîte à outils pour développer la capacité d'un collectif

À QUOI SERT CETTE BOÎTE À OUTILS?

Elle sert à une équipe projet, un chef de projet, un chargé de développement territorial ou à un collectif de travail, pour améliorer la qualité et l'efficacité de son action, et développer sa capacité collective.

L'organisation et l'animation d'une démarche projet ne vont pas de soi, elles nécessitent de mobiliser une diversité d'acteurs appartenant à des organisations différentes et ayant souvent de moins en moins de marges de manœuvre. Le chef de projet doit avoir en permanence le souci que les parties prenantes du projet s'y retrouvent de telle sorte que le travail collectif apparaisse clairement comme une plus-value, non seulement pour l'avancée du projet commun mais aussi pour chacun.

Les outils peuvent être utilisés pour :

- Développer la capacité individuelle et collective
- Pérenniser et entretenir la mobilisation
- Être plus efficace : gagner du temps, acquérir des réflexes de coopération
- Augmenter la capacité collective du groupe à résoudre les problèmes et les crises.

COMMENT UTILISER CES OUTILS?

Le tableau ci-dessous montre les correspondances entre les objectifs à atteindre et les 7 principes d'animation à utiliser

Exemples : tous les principes d'animation sont bons pour créer du lien, fédérer et motiver les participants. Pour débloquer une situation problématique, utilisez les principes 4, 5 et 6.

OBJECTIFS ATTENDUS	1	2	3	4	5	6	7
Créer du lien, fédérer	X	X	X	X	X	X	X
Répartir le travail			X		X	X	
Apprendre ensemble		X		X			X
Mobiliser dans la durée				X		X	X
Construire du commun		X		X		X	X
Légitimer le collectif			X		X		X
Motiver les participants	X	X	X	X	X	X	
Débloquer les situations				X	X	X	
Valoriser à l'extérieur	X			X	X		X
Susciter un portage (politique-citoyen ou technique)	X	X			X		X

MODE D'EMPLOI

La fiche présente 7 principes d'animation (7 façons de faire), assortis d'exemples de modalités de travail (non exhaustives) qui constituent autant de leviers volontaristes pour qualifier le travail du collectif.

A chacun de choisir le (les) principe(s) en fonction de ce qui lui paraît pertinent dans sa situation. Il est proposé également de partir des besoins ou des objectifs recherchés pour remonter aux outils les plus pertinents pour y répondre (voir tableau « comment l'utiliser ? »).

LES 7 PRINCIPES :

Principe 1 – Combiner les modes de relations institutionnels et interpersonnels

Principe 2 - Susciter des échanges entre participants ne passant pas systématiquement par l'animateur

Principe 3 – Partager une culture commune, rendre les participants compétents sur le sujet commun

Principe 4 - Faire des retours d'expérience

Principe 5 – Évaluer ensemble qui sait bien faire quoi pour contribuer au succès collectif

Principe 6 – Consacrer des petits temps à analyser comment le collectif communique

Principe 7 – Faire exister, matérialiser le collectif

Principe 1 – Combiner les modes de relations institutionnels et interpersonnels (action sur les comportements du collectif)

Les relations institutionnelles donnent de la légitimité aux actions.

Les relations interpersonnelles créent du lien, facilitent la compréhension mutuelle. Elles nourrissent le plaisir d'être ensemble.

Le principe 1 vise à faire du lien et trouver le bon équilibre, entre les deux logiques : mettre de la convivialité si les relations sont trop institutionnelles et accroître la formalisation et l'inscription dans la vie institutionnelle si les relations sont d'abord interpersonnelles.

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, motiver les participants, valoriser l'action à l'extérieur, susciter un portage (politique-citoyen ou technique).

Modalités pratiques:

- Inviter les décideurs à participer à un moment opportun dans une réunion (introduction, conclusion, à l'occasion d'un temps de bilan...)
- Formaliser un message aux décideurs (un petit document, un film de 5 min)
- Instituer des temps de convivialité (pot, jeux inclusifs...)
- Organiser les réunions dans différents lieux...

Principe 2 - Susciter des échanges entre participants ne passant pas systématiquement par l'animateur (action sur les comportements).

Deux grands avantages : stimuler l'intelligence collective, décharger l'animateur. Mais ce dernier aura à modifier sa posture en acceptant que tous les échanges ne passent plus systématiquement par lui.

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, répartir le travail, légitimer le collectif, motiver les participants.

Modalités pratiques:

- Faire produire en ateliers (petits groupes auto-animés : on écrit ensemble les problèmes et les solutions)
- Créer des groupes de travail transversaux
- Déléguer certaines tâches d'intérêt collectif (un participant anime les réunions)

Principe 3 – Partager une culture commune, rendre les participants compétents sur le sujet commun (action sur les savoir-faire du collectif)

Les démarches de projet demandent de plus en plus d'associer des acteurs dont les statuts et les cultures de référence sont différents (habitants, élus, techniciens) afin de créer les conditions d'un authentique dialogue entre eux.

Objectifs visés : Créer du lien, fédérer, apprendre ensemble, construire du commun, motiver les participants, susciter un portage (politique-citoyen ou technique).

Modalités pratiques:

- Monter des co formations : chacun apprend à déconstruire ses représentations, on se forme ensemble, pour construire du commun (référentiel ATD Quart Monde)
- Organiser des visites de terrain (diagnostic en marchant)
- Travailler par groupes de pairs avant de se retrouver ensemble pour croiser les points de vue. (Modalité expérimentée avec succès dans le cadre du projet « En associant leurs parents, tous les enfants peuvent réussir », pour rééquilibrer les rapports de domination inconscients)
- Concevoir des outils pédagogiques compris par tous (expo-quizz, affiches, illustrations...)

Principe 4 - Faire des retours d'expérience brefs et à chaud (action sur les savoir-faire)

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, apprendre ensemble, mobiliser dans la durée, construire du commun, motiver les participants, débloquer les situations, valoriser le projet à l'extérieur.

Modalité pratique : un temps de débriefing et de bilan collectif après chaque réunion ou à la fin de l'action, en quatre temps :

- Que devait-il se passer ?
- Que s'est-il passé réellement ?
- Pourquoi y a-t-il un écart ?
- Que pouvons-nous en apprendre ?

Principe 5 – Évaluer ensemble qui sait bien faire quoi pour contribuer au succès collectif au-delà du « qui fait quoi » (action sur les savoir-faire)

S'autoriser à regarder ensemble les résultats des membres du groupe, à les comparer, dans la perspective d'une optimisation collective, peut offrir à tous une vision des complémentarités et des meilleures mises en synergie possibles.

Par exemple, dans le pilotage d'un projet commun, les bons formats de travail pourront être proposés aux personnes en fonction de leur compétence stratégiques, opérationnelles, politiques, de communication, indépendamment de la légitimité de leur présence dans le dispositif.

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, répartir le travail, légitimer le collectif, motiver les participants, débloquer les situations, valoriser l'action à l'extérieur, susciter un portage.

Modalité pratique : voir la fiche spécifique sur l'échiquier des compétences

Principe 6 – Consacrer des petits temps à analyser comment le collectif communique pour fédérer dans la durée (action sur les valeurs du collectif)

Communiquer sur comment on communique ensemble, se mettre sur le terrain des processus relationnels (hors contenu technique), permet de débloquent des situations ou de sortir de certaines impasses.

Il s'agit de découvrir d'éventuels freins ou réticences qui ont à voir avec les modalités de fonctionnement collectif. (« C'est toujours les mêmes qui causent ! Je voudrais avoir le support de travail beaucoup plus tôt et non pas deux jours avant ! »)

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, répartir le travail, mobiliser dans la durée, construire du commun, motiver les participants, débloquent les situations.

Modalités pratiques :

Consacrer un peu de temps en fin de réunion, ou à échéance régulière tout au long des travaux, pour répondre, ensemble, aux questions ci-après :

- Comment fonctionnons-nous ensemble ? Comment avons-nous fonctionné entre nous ?
- Nos modalités de travail ensemble conviennent-elles ? quelles sont vos satisfactions / vos insatisfactions ?

Principe 7 – Faire exister, matérialiser le collectif (action en faveur de l'identité du groupe) :

Objectifs visés : Inviter à construire du commun, dépasser les prés carrés, aller au-delà des désaccords

Modalités pratiques : saisir toutes les occasions pour donner à voir le collectif.

- Donner à voir ce qui est produit collectivement (compte rendus, méta plan, schéma récapitulatif)
- Matérialiser la vision d'ensemble du projet commun (un récit, une maquette, un diaporama)
- Dessiner un schéma des acteurs, dans lequel chacun a sa place et son rôle (sociogramme, tableau, organigramme, frise chronologique des acteurs)
- Écrire un récit (une charte des valeurs, une déclaration d'intention de ce qu'on a envie de faire ensemble, des règles du jeu communes, un film)
- Passer du point de vue individuel à la parole collective : « S'il y avait une seule voix dans la pièce, que dirait-elle ? » (Mode d'animation invitant à partager les points de vue dans la perspective du collectif)

Vos suggestions / Commentaires pour améliorer cet ensemble d'outils

Avez-vous apprécié ces outils ? Vous ont-ils été utiles ? Si oui, en quoi ?
